



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2011

Irrweg variable Leistungsentlohnung

Osterloh, Margit ; Frey, Bruno S

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-72241>

Newspaper Article

Originally published at:

Osterloh, Margit; Frey, Bruno S. Irrweg variable Leistungsentlohnung. In: NZZ, 12 August 2011, online.

6. August 2011

Bruno S. Frey und Margit Osterloh

Variable Leistungsentlohnung ist ein Irrweg

Seit längerem hat sich die wissenschaftliche Literatur ausführlich mit der variablen Leistungsentlohnung auseinandergesetzt (vgl. z.B. Frey und Osterloh 2000). Einige Autoren verteidigen jedoch nach wie vor „pay-for-performance“, weil sie am Bild des traditionellen „homo oeconomicus“ festhalten.

Insgesamt hat sich jedoch in der Wissenschaft eine deutliche Wendung vollzogen. Dass die Menschen nur eigennützig und materiell orientiert seien, wird inzwischen von führenden Forschern als *Zerrbild* angesehen. Empirische, insbesondere auch experimentelle Untersuchungen haben gezeigt, dass sich unter geeigneten Bedingungen Menschen durchaus auch um das Wohlergehen anderer Personen kümmern. Vor allem sind sie nicht nur an materiellem Gewinn interessiert. Wichtig ist ihnen die soziale Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen. Viele Beschäftigte sind auch intrinsisch, d.h. von innen kommend, für ihre Arbeit motiviert. Dies gilt nicht nur für qualifizierte Arbeitnehmer, sondern auch für Personen, die einfache Arbeiten erfüllen. Auch sie sind oft stolz auf ihre Arbeit und Leistung.

Es lassen sich vier schwerwiegende Argumente gegen variable Leistungsentlohnung anführen, bei welcher ex ante bestimmte Leistungskriterien vorgegeben sind.

- (1) In einer modernen Wirtschaft ist es nahezu unmöglich, alle zukünftig anfallenden Aufgaben so präzise festzulegen, dass sie für eine variable Leistungsentlohnung tauglich sind. Gerade in einer Gesellschaft, in der immer wieder neue Herausforderungen zu bewältigen sind, können die Vorgesetzten in den meisten Fällen nicht ex ante festlegen, was ein Arbeitnehmender in der Zukunft zu tun hat.
- (2) Es ist naiv zu glauben, die Betroffenen würden diese Leistungskriterien nur passiv akzeptieren und ihre Arbeit danach ausrichten. Vielmehr wenden sie häufig viel Energie und Zeit darauf, diese Kriterien zu ihren Gunsten zu manipulieren. Meistens ist dies gar nicht so schwer, weil sie sich oft bei ihrer Arbeit besser auskennen als ihre Vorgesetzten. Als Folge sind in manchen Bereichen explodierende Löhne zu beobachten, z.B. beim Management. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Manager Leistungsziele vereinbaren können, welche leicht zu erreichen sind (Osterloh und Rost 2011).
- (3) Variable Leistungsentlohnung führt oft dazu, dass nur gerade die Arbeit verrichtet wird, die durch die Leistungskriterien erfasst wird. Dieses Problem ist in der Literatur als „multiple tasking“ bekannt. Was nicht als Leistungskriterium erfasst ist, zählt nicht und wird vernachlässigt. Vielfach wenden die Arbeitnehmenden unter solchen Bedingungen während ihrer Arbeit erhebliche Zeit und Energie auf, um bei anderen Firmen eine noch besser bezahlte Stelle zu finden. Sie vernachlässigen dabei Aufgaben, welche nicht in den Leistungskriterien schwarz auf weiss festgehalten sind.
- (4) Variable Leistungsentlohnung kann unter bestimmten Bedingungen die intrinsisch bestimmte Arbeitsmotivation und damit die Freude an der Erfüllung einer Aufgabe verdrängen. Gerade diese ist in einer modernen Wirtschaft von grosser Bedeutung,

weil dadurch Innovation gefördert wird und Aufgaben erfüllt werden, die nicht voraussehbar sind und über das Übliche hinausgehen.

Viele Beobachter sehen durchaus die Probleme der variablen Leistungsentlohnung und betonen sie sogar. Dennoch halten sie an der Idee fest, weil sie keine Alternative sehen. Es gibt jedoch erprobte und wirksame Möglichkeiten, Angehörige einer Organisation zu einer zielführenden Leistung zu veranlassen. Die drei wichtigsten sind:

Mitarbeitende sind erstens *sorgfältig auszuwählen*. Vor allem muss abgeklärt werden, ob Stellensuchende an der zu erfüllenden Aufgabe oder ausschliesslich an Geld interessiert sind. Allzu viele Bereiche der Wirtschaft haben diese Abklärung unterlassen. Im Finanzsektor beispielsweise sind viele Leute ausgewählt wurden, deren einziges Ziel in einem möglichst hohen Lohn besteht. Deshalb entwickeln sie keinerlei Loyalität zu ihrer Firma. Sie nehmen jedes Angebot an, welches ein noch höheres Entgelt bietet. Als Folge steigt die Fluktuation der Beschäftigten. Damit wird die Effizienz des Unternehmens vermindert, weil immer wieder neue Personen eingearbeitet werden müssen.

Die Mitarbeitenden sind zweitens mit einem leistungsgerechten *Fixlohn* zu bezahlen. Es muss ihnen das Gefühl gegeben werden, dass ihnen ein gutes Entgelt gewährt wird, dass aber von ihnen erwartet wird, dass sie sich entsprechend einsetzen. Somit ist ein Marktlohn zu zahlen, damit Mitarbeitende gewonnen und gehalten werden können. Dieser kann gemäss einer *umfassenden Beurteilung der gesamten Leistung* nach einiger Zeit angepasst werden. Auf diese Weise lässt sich das „multiple tasking“-Problem sowie die Verdrängung intrinsischer Motivation vermeiden. Eine Ausschüttung eines Teiles des Gewinns nach Abschluss eines Geschäftsjahres ist möglich und wünschenswert, wenn die Zuteilung nicht nach ex ante festgelegten Zielen, sondern entsprechend der erbrachten Gesamtleistung erfolgt. Dadurch wird die Solidarität innerhalb des Unternehmens gefördert.

Drittens können *Auszeichnungen*, etwa als „Mitarbeiterin oder Mitarbeiter des Monats“, die Arbeitsmoral der Beschäftigten steigern. Diese stärken die soziale Anerkennung durch andere Firmenmitglieder. Sie sollten in einem festlichen Rahmen verliehen werden und es sollte dabei betont werden, welche Art von Leistung für die Firma wichtig ist. Wie Untersuchungen anhand eines Call Centers einer Kreditkartenfirma ergeben haben, wird dabei die Motivation der ausgezeichneten Personen erhöht. Hingegen wird die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden, die nicht ausgezeichnet werden, nicht beschädigt. Vielmehr bemühen sie sich in der Zukunft selbst eine solche Auszeichnung zu erhalten (Neckermann, Cueni und Frey 2008). Darüberhinaus sind die Mitarbeitenden eines Teams in der Regel stolz darauf, wenn eines ihrer Mitglieder ausgezeichnet wird.

Variable Leistungsentlohnung scheint nur auf den ersten Blick ein erfolgreiches Konzept zur Entlohnung der Mitarbeitenden zu sein. Bei näherer Betrachtung erweist es sich jedoch bei den heute vorherrschenden Arbeitsbedingungen als verfehlt. Es stehen – wie wir gezeigt haben – bessere Möglichkeiten zur Verfügung.

Literatur:

Bruno S. Frey und Margit Osterloh, *Managing Motivation*. Gabler, Wiesbaden 2000.

Susanne Neckermann, Reto Cueni und Bruno S. Frey, Making Them Rich or Proud?

Managements' Perspective on Employee Awards. Mimeo, Institut für Volkswirtschaftslehre, Universität Zürich, 2008.

Margit Osterloh und Katja Rost (Hrsg.), *Der Anstieg der Management-Vergütung: Markt oder Macht? Sonderband Die Unternehmung*, Nomos-Verlag Baden-Baden 2011.